www.afnor.org/editions

Laurent Goulvestre

Préface de Anand Gokani
arrière-petit-fils de Ghandi

Les clés du savoir être interculturel

Optimisez vos relations à l'international
Négociez efficacement
Pilotez vos équipes à distance

Prix des dirigeants commerciaux de France
Catégorie commerce international

3e édition

afnor ÉDITIONS

L'auteur

Laurent Goulvestre est gérant de la société Garuda Consultants. Après dix années d'expérience dans la direction de divisions commerciales à l'international, il est depuis 2000, conférencier, auteur et formateur en entreprise sur le développement et la performance des individus dans :

- le développement des entreprises à l'international.

Homme de terrain, il est aussi professeur et chercheur dans différents Mastères et écoles de commerce en France et à l'étranger. Vous pouvez le contacter pour animer vos séminaires ou réunions avec des conférences aux thématiques variées telles que :

- Comment acquérir un état d'esprit international ?
- L'évolution économique de l'Asie, opportunité ou menace ?
- Ou encore pour révéler tous les secrets d'un pays présenté dans cet ouvrage.

Pour plus d'informations, tapez Laurent Goulvestre sur Google

© AFNOR, 2008
ISBN : 978-2-12-465108-5
Couverture : création AFNOR – Crédit photo © 2008 Jupiter Images Corporation

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1er juillet 1992 – art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Remerciements ..... **XI**

Des pros ont lu et aimé ce livre ! Découvrez leurs témoignages ! ..... **XIII**

Avertissement ..... **XV**

Introduction ..... **XIX**

Partie I
Prise de conscience et positionnement personnel

1 Le comportement international **3**

1.1 Le monde est plat 3

1.2 Le comportement s'uniformise-t-il ? 4

1.3 La confiance : lien sacré 5

1.4 « Pourquoi est-ce à moi de faire l'effort ? » 6

2 Notion de culture et de choc culturel **9**

2.1 Tentative de définition de la culture 9

2.2 Les moteurs culturels des Français 11

2.3 Analyse de la création d'un écart culturel 12

2.4 La notion de choc culturel 12

2.5 Comment dépasser un écart culturel important ? 14
2.6 Les composantes d'une culture sont de trois ordres 16

3 Les perceptions trompeuses 19

3.1 Définition de la notion de perception 20
3.2 Perception et sens 20
3.3 Perception de la relation 23
3.4 Perception de ma personne en tant que Français 23
3.5 D'où viennent ces constantes de perception sur les Français ? 24

4 La vraie connaissance de soi 27

4.1 « Connais-toi toi-même… » 27
4.2 Intégrer et recouper les critiques miroirs 29
4.3 Quel est mon profil social ? 29
4.4 Construire son profil social 31
4.5 Mettre en perspective ses forces et ses faiblesses 33
4.6 Gérer son stress et ses émotions 34
4.7 Relativiser sa solitude 35

Partie II
Techniques fondamentales pour un comportement optimal

5 Intégrer et comprendre les piliers culturels 39

5.1 Pourquoi des piliers culturels ? 39
5.2 Les comportements individualistes et collectivistes 50
5.3 Les comportements liés à la façon de communiquer en société 55
5.4 Les comportements face à l'autorité 64
5.5 Les comportements face à l'avenir ? 68

6 Construire la relation internationale 73

6.1 Préparation à une rencontre interculturelle 73
6.2 Les sept techniques de communication efficace à l'international 76

6.3 L'accueil et la gestion du partenaire en France 84
6.4 Les fondamentaux du repas d'affaires (pour plus de détails, reportez-vous au pays en question) 87
6.5 Sensibiliser tous les collaborateurs du projet..... 94

7 Le comportement interculturel dans le « haut de gamme » 95

7.1 L'accueil dans l'entreprise..... 96
7.2 L'accueil dans le hall..... 97
7.3 Comportement lors du déjeuner ou du dîner 99
7.4 Comportement pour la préparation de son hôtel..... 99
7.5 Une relation d'intimité encore plus forte..... 100

8 Les comportements clefs dans le management d'équipe pluriculturelle 101

8.1 Les qualités comportementales d'un manager international... 102
8.2 Comment appréhender une situation totalement différente à l'habitude ? 105
8.3 L'intégration de la différence culturelle dans le management..... 106
8.4 Mieux comprendre la typologie des structures d'entreprises... 108
8.5 Comment construire une mission, une vision et des valeurs communes ?..... 109
8.6 Un management orienté sur la tâche ou sur la relation ?..... 116
8.7 Comment avancer avec son équipe dans l'incertitude ? 116
8.8 Comportement à tenir pour donner de la reconnaissance..... 117
8.9 Comportement à tenir pour corriger les points de faiblesse ... 118

Partie III
Sept pays, sept cultures

9 Au pays du Soleil levant 121

9.1 De la féodalité à la puce électronique..... 121
9.2 Les différentes époques importantes du Japon 122
9.3 L'île aux bonsaïs..... 123

9.4 L'âge de raison : investir partout sur la planète 128
9.5 Saké, mode d'emploi 136
9.6 Perceptions croisées 141
9.7 Konnichiwa, Yokoso 151

10 1,3 milliard de Chinois et moi… 157
10.1 La Chine : 4 000 ans d'histoire et de suprématie 157
10.2 Du communisme à l'hypercapitalisme 159
10.3 Les trois philosophies qui orientent la pensée chinoise..... 160
10.4 La géographie 162
10.5 Modes de vie..... 163
10.6 Tradition et contrefaçon..... 165
10.7 Mieux travailler ensemble..... 176
10.8 Les perceptions croisées 183
10.9 Une formule service compris 193

11 Travailler avec l'oncle Sam..... 197
11.1 La suprématie et l'efficacité 197
11.2 Terre d'accueil et de liberté 200
11.3 Hamburgers et Coca Cola, mais pas que ça..... 203
11.4 Les pièges du « friendship » 208
11.5 Les perceptions croisées 214
11.6 Welcome to France 223

12 La plus grande démocratie du monde..... 227
12.1 Une civilisation multiethnique..... 228
12.2 Un patchwork culturel impressionnant..... 231
12.3 Une puissance en devenir 242
12.4 Différences interculturelles avec le monde occidental 245
12.5 Mieux travailler ensemble..... 250
12.6 Les perceptions croisées 254
12.7 Namasté en France..... 264

13 Do you speak english ? Le Royaume Uni 269
13.1 Lords et conservatisme 270
13.2 Le Royaume-Uni, uni 271
13.3 Les tradition 273
13.4 Quésako le modèle anglo-saxon 275
13.5 Tact et finess 279
13.6 Les perceptions croisée 283
13.7 Welcome to Franc 292

14 La force par la norme 295
14.1 Des États disparates à la force d'une nation 295
14.2 Les points essentiels à connaître sur l'Allemagne 297
14.3 L'Allemagne, premier exportateur mondial ! 300
14.4 Du professionnalisme dans le fond et dans la forme 303
14.5 Les perceptions croisées 306
14.6 Herzlich willkommenen 316

15 Caviar et vodka, pourquoi pas ? 319
15.1 Des Princes de Russie au Tsar Poutine 320
15.2 La Russie est ses onze fuseaux horaires ! 322
15.3 Un passé et un climat rigoureux qui forgent le caractère 324
15.4 Les relations sociales 325
15.5 L'émotion plus que la raison 332
15.6 Les perceptions croisées 333
15.7 Dobro pojalovat 343

En conclusion 345

Bibliographie 349

Des pros ont lu et aimé ce livre !
Découvrez leurs témoignages !

« Un ouvrage sans aucun doute utile pour bien se préparer à l'international. »
Ubifrance.

« Les clés de la réussite dans le business international sont très souvent comportementales. Laurent Goulvestre apporte un éclairage majeur sur les attitudes clés à adopter dans sept pays. À déguster sans modération. »
Gabriel Joseph-Dezaize – Rédacteur en chef du Moci (Moniteur du commerce international).

« L'aspect culturel à l'international est souvent négligé par les entrepreneurs ; cet ouvrage leur offre un outil concret, original et bénéfique tant du point de vue relationnel que commercial. »
Alain Gazo – Directeur de la rédaction du magazine Conquérir.

« L'accueil d'une clientèle haut de gamme internationale est souvent une affaire délicate. Ce livre est exactement en ligne avec ce qu'il faut faire pour réussir ses contacts. »
Laurent Lapaire – Directeur de salle de l'Arpège (3 étoiles Michelin) pendant neuf ans.

« En tant qu'organisme de formation professionnelle aux métiers de l'automobile, nous travaillons à l'international depuis 11 ans. Ce livre est riche d'enseignements pour tous ceux qui souhaitent développer leurs activités à l'international. »
Patrice Martin – Chef du département formation et développement international du GNFA (Groupement National pour la Formation Automobile).

« Dans un monde où la globalisation a de plus en plus d'ampleur, bien comprendre et intégrer le comportement devient un facteur essentiel dans la réussite des affaires. Grâce à sa vaste expérience à l'international, Laurent Goulvestre explique très bien les aspects qu'il faut prendre en considération. »
Sanjeev Rao – Directeur de la société G2i en Inde.

« Dans le monde du luxe, les clients ont des exigences très élevées et dans toutes leurs rencontres, ils attendent un comportement des acteurs en symbiose avec la marque qu'ils représentent. Ce livre en donne les premières clefs ! »
Nicolas Jeanjean – Président d'Albatross (société chinoise spécialisée dans les enquêtes mystères dans les magasins de luxe en Chine).

Introduction

La réduction générale des mesures protectionnistes des pays du Sud-est asiatique et la chute du mur de Berlin ont bouleversé l'équilibre de l'économie mondiale. De nombreux pays se sont ouverts sur le monde et ont changé la structure des flux de biens et de services. La crise économique a été balayée en quelques années par l'arrivée de ces nouveaux acteurs et jamais les échanges mondiaux n'ont été aussi abondants[1]. L'amplitude du mouvement est considérable, car ces nouveaux acteurs agissent dans des proportions qui n'ont rien à voir avec la période des trente glorieuses de l'après-guerre.

Mais voyez plutôt !

- En 1995, il y avait en Chine 500 kilomètres d'autoroute. Aujourd'hui, avec 35 000 kilomètres, la Chine est devenue le deuxième réseau autoroutier du monde devant les États-Unis.
- Depuis début 2000 et tous les quatre mois, la Chine construit l'équivalent immobilier de la ville de Paris pour loger ses agriculteurs qui ont déserté la campagne et viennent chercher du travail dans les villes.

---

1. La barre des 10 000 milliards de dollars a été franchie en 2006 (source : Institut national de la statistique et des études économiques, archives de la note de conjoncture, mai 2006).

- En 2006, 525 000 ingénieurs indiens sont sortis des écoles pour aller travailler dans le monde entier, contre 40 000 en France.
- En 2007, aux États-Unis, l'investissement dans la recherche a été de 800 milliards de dollars, soit cinquante fois plus qu'en France pour une population seulement cinq fois plus grande…

Ce sont bien ces mouvements économiques mondiaux qui bouleversent la donne, mais avons-nous pleinement conscience de la vitesse à laquelle cela bouge ? Pas si sûr, car la France semble avoir des difficultés à réagir. En tant que puissance économique mondiale, elle est passée de la quatrième à la sixième place entre 2004 et 2006, mais surtout son produit intérieur brut est tombé au seizième rang mondial… (Hic !).

Mais alors que se passe-t-il réellement ? Que devons-nous faire ?

1. Avec seulement 4 % de ses 2,5 millions d'entreprises qui exportent, la France doit s'internationaliser davantage pour faire face à l'explosion des échanges. Il faut que nos PME[2] grandissent. Nous avons en France plus de TPE qu'aux États-Unis, mais nous souffrons terriblement d'un manque de grandes PME au-dessus de 250 personnes. Or ce sont bien les grandes PME comme les Allemandes qui travaillent à l'international et non les petites[3].
2. Une prise de conscience de tous est nécessaire sur la nécessité de s'ouvrir au monde. La population mondiale actuelle de 6,3 milliards d'habitants correspondra à la seule population asiatique dans 50 ans ! Il nous faut mûrir intellectuellement pour accepter la logique du libéralisme et de l'économie de marché, car ces évidences que nous continuons de nier comme des enfants gâtés nous reviennent aujourd'hui en pleine face. Tout ce que nous pensons, c'est que l'État est responsable de nos maux alors que ces derniers ne sont que la conséquence de notre propre aveuglement.

---

2. PME : petites et moyennes entreprises dont le nombre d'employés est compris entre 11 et 500. Pour les TPE, les très petites entreprises, le nombre d'employés est compris entre 1 et 10.
3. Seulement 22 % des PME de 10 à 249 salariés exportent alors que ce chiffre monte à 96 % pour des entreprises industrielles de plus 250 salariés (Bulletin n° 102, mars 2006. Direction générale du Trésor et de la politique économique.

3. Il nous faut, face à ce bouleversement industriel, adopter un comportement transnational, c'est-à-dire souple, et ne plus croire que la France est un grand pays protégé et incontournable.
4. Et enfin, nos chefs d'entreprises sont obnubilés par la réduction des coûts. Ce combat est perdu d'avance face aux trois milliards d'êtres humains qui sont prêts à travailler pour quelques « euros » par mois. Ce n'est que par la différenciation et la création, associées à une plus forte exigence qualité, que la France pourra garder sa place dominante dans l'échiquier mondial.
5. La recherche française et nos universités doivent être en phase avec la réalité du terrain et l'industrie[4]. Ces acteurs incontournables doivent être désormais conscients qu'ils doivent être efficaces et accepter la mise en place d'indicateurs de performance pour s'améliorer.

La France ayant toujours su se sortir de situations complexes, les éléments présentés ci-dessus n'ont rien d'alarmant. Toutefois, avec une sous-représentation de notre économie dans les pays à forte croissance, nos difficultés économiques risquent de s'amplifier à un niveau tel qu'il soit difficile de revenir en arrière.

Ce livre apporte donc des éclaircissements sur ce qui se passe dans le monde et en particulier dans sept pays qui sont (ou seront) des acteurs majeurs de l'économie mondiale. Tous les chiffres donnés dans ce livre ont été convertis en euros avec 1 euro pour 1,45 dollar, 1 euro pour 0,73 livre et 1 euro pour 165 yens.

Ce livre donne aussi et surtout des clefs pour travailler avec les acteurs de ces mêmes pays. Non pas des clefs techniques, juridiques ou encore fiscales, mais des clefs comportementales. Le monde des affaires est d'abord un monde de relation d'hommes et de femmes et le comportement est un élément fondamental dans la réussite des projets.

Pour chaque pays, la première partie propose un bref historique et donne les éléments essentiels à connaître avec les points forts et les points faibles. La deuxième partie, quant à elle, donne à la fois les clefs comportementales à prendre en compte lors d'un déplacement à l'étranger, ainsi que les clefs pour accueillir de façon optimale un partenaire étranger en France. Elle présente aussi les perceptions croisées, c'est-à-dire la perception des sept cultures les

---

4. À la vitesse où l'économie mondiale bouge et en tant que professeur vacataire, je côtoie des universités qui sont aujourd'hui totalement décalées par rapport à la réalité du terrain. Arrivés en entreprise, les élèves connaissent alors un choc souvent long à amortir.

unes sur les autres, avec les points appréciés et les points de différence pour chacune d'entre elles. Ces perceptions sont le fruit de 20 années d'échanges, mais aussi une accumulation de témoignages « récoltés » sur place. De 2005 à 2008, ce livre aura fait plusieurs fois le tour du monde dans les pays ciblés avant d'être édité. Chaque culture a pu être ainsi complétée et enrichie.

Le monde change à une vitesse jamais atteinte à ce jour et le voir, l'écouter, le comprendre constitue un défi intellectuel majeur. J'espère sincèrement que les clefs données dans cet ouvrage vous permettront de développer vos performances à l'international afin que vos échanges soient encore plus fructueux.

Partie I

Prise de conscience et positionnement personnel

Après avoir lu cette première partie, vous serez en mesure de :

- comprendre la notion de culture en intégrant de nouveaux paramètres ;
- cerner la façon dont vous communiquez avec les autres à travers votre positionnement social ;
- limiter la perception subjective pour une vision plus vraie de la réalité ;
- limiter le choc culturel à travers une meilleure compréhension de la différence ;
- et enfin, mieux prendre en compte la notion de culture dans vos échanges internationaux.

1

Le comportement international

L'internationalisation des entreprises est aujourd'hui une condition nécessaire à leur croissance. D'une part, parce que le marché français est souvent trop petit par rapport aux investissements engagés, d'autre part parce que la dynamique économique est surtout placée sur l'axe États-Unis-Inde-Chine-Japon.

Alors que le PIB mondial est supérieur à 5 % depuis plusieurs années, nous ne dépassons pas, en France, les 2 %… Heureusement, beaucoup de nos entreprises, créatrices de richesses, souhaitent entrer dans le « pipeline » des pays qui connaissent des échanges économiques intenses et, même s'il reste encore beaucoup d'efforts à faire, la France a de nombreux atouts pour réussir.

1.1 Le monde est plat

Nous vivons dans un monde en continuel mouvement. Les échanges économiques et financiers se multiplient à l'infini et nous devons nous ouvrir sur ce monde qui avance à une vitesse fulgurante. La multiplication de ces échanges, l'arrivée des nouvelles technologies, rapprochent les hommes et les cultures. Les barrières naturelles comme les montagnes, les océans qui séparent les continents n'existent plus. Les produits, les services, les cultures se mélangent.

Dernièrement à Delhi, j'ai eu l'occasion de travailler avec des ingénieurs indiens pour la future construction d'un hôpital français, puis à Bangalore où le service informatique développait de nouveaux logiciels pour des fiches de paie américaines.

Quelques semaines après, en Chine, je facilitais les contacts entre deux PME allemande et chinoise qui n'arrivaient pas à se comprendre. Le temps et les distances sont aujourd'hui tellement contractés qu'un dossier de travail fait par un Chinois pendant que les Français dorment de l'autre côté de la planète peut être validé quelques heures après par un Américain en déplacement en Russie.

Ainsi, le travail ne s'arrête plus, il circule sur la face éveillée de la Terre et le monde est devenu plat (comme l'a si bien écrit Thomas L. Friedman dans son dernier livre *Le monde est plat*). Nous devons désormais considérer les pays lointains comme nos voisins. Nous sommes devenus, en quelques années et malgré nous, tous voisins les uns des autres[5], mais y sommes-nous vraiment préparés ?

Une chose est sûre, nous ne pouvons ignorer ce qui se passe autour de nous. Dans nos relations d'affaires, nous devons nous accueillir les uns les autres et échanger de façon positive pour développer nos activités réciproques. Bien que les deux parties souhaitent se rencontrer pour s'enrichir, travailler avec une autre culture que la sienne engendre des difficultés supplémentaires et souvent des malentendus, voire des échecs.

1.2 Le comportement s'uniformise-t-il ?

Même si nous connaissons quelques dizaines de marques de réputation internationale, comme Mac Donald, Microsoft ou encore L'Oréal, qui se sont implantées avec des produits standard et une culture d'entreprise identique sur toute la planète, nous ne sommes pas dans un village mondial où tous les pays deviennent, à travers leurs activités commerciales, uniformes et homogènes dans leurs façons de faire et de penser.

Nous ne sommes pas tous faits pour vivre n'importe où, dans n'importe quels types de situations et de cultures. Certains seront plus à l'aise dans les cultures anglo-saxonnes, d'autres dans les cultures asiatiques. Les marques « universelles »

5. Cette sensation de proximité m'était apparue personnellement très tôt, dans les années 1980, lors d'un de mes retours de Pékin en train. Sans quitter le sol et après 200 heures de voyage, je voyais enfin la tour Eiffel. Nous sommes sur le même continent, m'étonnais-je, bien qu'il n'y ait pas beaucoup de point commun entre un Asiatique et un Occidental.

citées plus haut en représentent seulement quelques-unes sur plusieurs millions, le ratio est extrêmement faible et, ne nous leurrons pas, plusieurs décennies seront encore nécessaires avant que l'on consomme tous les mêmes aliments, les mêmes accessoires de vie, les mêmes vêtements… Certaines choses semblent même immuables et je doute d'ailleurs fortement que le sari des femmes indiennes laisse un jour la place au tailleur occidental ou inversement.

Les clés du comportement à l'international !

Le monde se globalise : produits, services et cultures se mélangent et se nourrissent. La mondialisation des affaires a fait « sauter » les verrous… Mais sommes-nous vraiment bien préparés ? Lorsqu'un homme d'affaires échoue lors d'une négociation avec un partenaire étranger, quel est le vrai motif ? Un obstacle technique ? Une question de prix ? Un problème de comportement ?

La multitude de variables intervenant dans une négociation rend souvent l'analyse difficile. Cependant, une seule vraie constante prévaut dans toute relation, lors de toute signature de contrat : c'est la confiance. Voici un livre novateur qui va vous apporter les clés pour construire une relation réussie avec 7 pays incontournables dans les échanges internationaux aujourd'hui.

Fort d'une immersion de plusieurs années dans chaque pays – Japon, Chine, États-Unis, Inde, Royaume-Uni, Allemagne, Russie – l'auteur nous livre les règles et modes d'emploi d'un comportement adapté, clé de la confiance et donc d'une transaction réussie !

Unique en son genre, rédigé d'une façon alerte, piquante et pertinente, ce livre vous initiera aux us et coutumes de chacun.

Le « plus » de ce livre recette ? Il propose pour chaque pays une perception croisée entre les sept cultures proposées. Que pense un Chinois d'un Américain ? Ou un Russe d'un Japonais...

Cerise sur le gâteau, l'auteur n'a pas oublié les clés du comportement adéquat dans cette étrange contrée qu'est le milieu professionnel dit « haut de gamme ».

À mettre d'urgence dans la valise de tous les hommes d'affaires, ce livre vous donnera sans conteste les sésames de votre réussite professionnelle à l'étranger !

***Laurent Goulvestre**, après 10 années d'expérience dans la direction de divisions commerciales à l'international, est depuis 2000, conférencier, auteur et formateur en entreprise sur le développement et la performance des individus à l'international. Il est aussi professeur et chercheur dans différents Mastères et écoles de commerce en France et à l'étranger. Il est également gérant de la société Garuda Consultants.*

ISBN : 978-2-12-465108-5

www.boutique-livres.afnor.org

9 782124 651085